



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**



**SILVIO FREITAS DOS SANTOS JÚNIOR**

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS VAREJISTAS DE MICRO  
E PEQUENO PORTE: UM ESTUDO REALIZADO EM PRAIA GRANDE – SC.**

Artigo submetido ao Curso de Administração da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense para  
obtenção do Grau de Bacharel em Administração.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Mr. Gisele S. Coelho Lopes

Criciúma, (2013)

SILVIO FREITAS DOS SANTOS JÚNIOR

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS VAREJISTAS DE MICRO  
E PEQUENO PORTE: UM ESTUDO REALIZADO EM PRAIA GRANDE – SC.**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com  
Habilitação em Empresas, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense – UNESC.

---

Gisele Silveira Coelho Lopes

---

Júlio Cesar Zilli

---

Silvio Bitencourt da Silva

# **O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS VAREJISTAS DE MICRO E PEQUENO PORTE: UM ESTUDO REALIZADO EM PRAIA GRANDE – SC.**

Silvio Freitas dos Santos Júnior<sup>1</sup>

Gisele Silveira Coelho Lopes<sup>2</sup>

Júlio Cesar Zilli<sup>3</sup>

## **RESUMO**

### **Resumo:**

O assunto tem como objetivo identificar o comportamento estratégico de micro e pequenas empresas varejistas, localizadas em Praia Grande – SC. Os resultados dessa pesquisa são extraídos de forma descritiva e de campo. Nos aspectos metodológicos à coleta de dados foi realizada por entrevistas em profundidade, com auxílio de um questionário semiestruturado. A pesquisa ocorreu com 17 gestores. Para se enquadrarem na pesquisa as empresas tiveram que ser registradas na prefeitura de Praia Grande – SC como varejistas, sendo optantes pelo Simples Nacional, participantes da CDL do próprio município e possuir no mínimo um telefone fixo e concorrente em mesmo grau de exigência. Desse modo 25 empresas se enquadravam na pesquisa, porém 8 preferiram não participar. O conclusão dessa pesquisa aponta 12 empresas reativas e 5 empresas defensoras. As empresas reativas apontam estratégias ocultas e as empresas defensoras, estratégias mais emergentes.

**Palavras-chave:** Varejo. Comportamento. Estratégia.

### **Abstract:**

The subject aims to identify the strategic behavior of micro and small retailers, located in Praia Grande - SC. The results of this research are drawn from descriptive and field. The methodological aspects of data collection were performed by in-depth interviews with the aid of a semi-structured questionnaire. The research took place with 17 managers. To fit the research companies had to be registered in the City of Praia Grande - SC as retailers, are opting for National Simple, participants of the CDL and the municipality has at least one landline competitor on the same level of demand. Thus 25 companies fell into the search, but declined to attend 8. The findings of this research points 12 companies and 5 reactive defenders companies. Reactive strategies businesses say hidden firms and advocates, most emerging strategies.

**Keywords:** Retail. Behavior. Strategy.

## **1 INTRODUÇÃO**

No segundo semestre de 2008 e no primeiro semestre de 2009, o mundo sentiu a queda do Euro. O Brasil, nesse mesmo período, passou por uma fase de retração em seu crescimento (COUTINHO, 2011). As indústrias brasileiras sofreram forte queda nas vendas, principalmente na questão de exportação, comprometendo seu crescimento e sua produção.

---

<sup>1</sup>Curso Graduação em Administração – Linha de Formação específica em Empresas – Graduando na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – Brasil (sjunior@unesc.net)

<sup>2</sup>Professora Orientadora, Mestre, UNESC (giselelopes@unesc.net)

<sup>3</sup>Professor, Mestre, UNESC (zilli42@hotmail.com)

Porém, o comércio varejista brasileiro sentiu pouco o impacto da crise. Foi o seguimento que cresceu 5% no ano de 2009 se comparado ao ano anterior (SEBRAE, 2009).

Sendo o comércio que obtém o maior volume de estabelecimentos do Brasil, este é dividido em 03 (três) grandes áreas: a primeira grande área é denominada pelo comércio de veículos, peças e motocicletas, responsável por 10% do número de empresas deste segmento. A segunda é denominada de comércio por atacado, composta por 11,1% dos comércios e, a terceira, com 78,9% do número de empresas, são visualizadas por comércio varejista. O comércio, além de possuir o maior número de estabelecimentos, é gerador do maior número de emprego e renda no Brasil (IBGE, 2010).

Dada à relevância do setor varejista no cenário brasileiro, ainda sim, pouco são os estudos que debruçaram esforços para investigar a gestão estratégica nesse setor econômico. Contudo, alguns estudos evidenciaram a gestão estratégica organizacional (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; BARROSO; DIDIO 2009; LIMA; SOUZA NETO 2009; SAMPAIO; PERIN; HENRIQSON, 2005; ROCHA et al, 2011) e o comportamento estratégico (MILES et al, 1978; HREBINIAK; JOYCE, 1985; ZAHRA; PEARCE II, 1990; GIMENEZ et al, 1999; ROSSETT, 2001; BRUNK, 2003; BARBOSA; TEIXEIRA, 2003; VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO, 2007; FAGUNDES; GIMENEZ, 2009; TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009; RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

Diante desse cenário o estudo objetiva-se identificar o comportamento estratégico de micro e pequenas empresas varejistas, localizadas na cidade de Praia Grande – SC. Dessa forma o estudo está estruturado em capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o propósito central desse estudo, no segundo capítulo é realizada a contextualização teórica da gestão estratégica organizacional e dos comportamentos estratégicos. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de investigação utilizada, já no quarto capítulo são transcorridos os resultados obtidos. Por fim, tem-se a conclusão que permite propor ao leitor uma compreensão sobre os principais resultados que respondem o objetivo geral desta pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nessa seção serão abordadas algumas discussões oriundas de autores que trabalharam a gestão estratégica de empresas como tema focal.

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**

A estabilidade e a baixa competitividade das pequenas e médias empresas são decorrentes, muitas vezes, de proprietários na gerência. A problemática advém do alto número de atividades resolvidas por esses profissionais, ao passo de produzir ações corriqueiras e resolver problemas de pouca urgência no âmbito empresarial. Essas atividades emergentes, quando realizadas pelos dirigentes da organização, consomem tempo e recursos que deveriam estar tratando de assuntos estratégicos e/ou buscando novos conhecimentos que resultassem em maior competitividade no setor pelo fato da busca pela excelência da gestão estratégica organizacional (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Embora os gestores de micro e pequenas empresas atuem em ações para resultados de curto prazo, é importante subentender que esse modo de gestão não é totalmente negligenciado, pois uma empresa não se mantém somente por ações planejadas. Há situações que envolvam ações deliberadas, mas também há situações que permitam ações emergentes. A primeira ação remete a um modelo com base em ações pensadas, premeditadas, planejadas. Já a segunda ação, denominada de ação emergente, condiz com situações de emergência, tratam de situações que sejam difíceis de planejar, de visualizar antes de seu acontecimento. O

desequilíbrio de ambas, ou seja, uma estratégia totalmente deliberada minimiza a aprendizagem e as mudanças organizacionais, enquanto que uma estratégia totalmente emergente encaminharia a uma falta de controle dos processos estratégicos organizacionais. Essa temática contextualiza a existência precisa de um equilíbrio entre deliberação e emergência (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Para que haja um equilíbrio entre ações emergentes e deliberadas dentro de uma organização, se faz necessário possuir uma cultura empresarial que trabalhe com seus conhecimentos, para visualizar maiores competitividades de forma estratégica. O conhecimento, a competitividade e a estratégia além de serem importantes para a organização, estão inter-relacionados. Isso significa que a organização compete com base em seu conhecimento e mantém sua competitividade através de sua habilidade de aprender. A estratégia organizacional compreende os processos internos e externos maximizando os recursos da instituição e as competências de seus gestores e colaboradores (BARROSO; DIDIO 2009).

As bases para o desenvolvimento da estratégia organizacional advêm da conversa estratégica e da visão compartilhada. Com isso se faz necessário que os gestores busquem o aperfeiçoamento de suas competências e habilidades humanas, chegando a excelência dessas práticas através de programas de formação. Essa constante busca pela formação traz ao gestor o conhecimento contínuo e inovador, inerentes ao crescimento organizacional (LIMA; SOUZA NETO 2009).

Embora o porte da empresa possa determinar o seu faturamento, pois quanto maior a empresa maior será sua abrangência geográfica, o porte, por si só não determina a eficiência da organização. A eficiência é determinada pela capacidade do gestor, de buscar orientação para aprendizagem e orientação para o mercado e dissemina-la de forma estratégica intra-organizacional. Dessa forma, o porte acaba tornando-se importante, porém a eficiência organizacional advém das boas práticas de estratégias deliberadas, elaboradas através das orientações de mercado e de aprendizagem (SAMPAIO; PERIN; HENRIQSON, 2005).

Na prática, a falta de estratégias deliberadas em organizações de micro e pequeno porte têm proporcionado consequências negativas, assim como, baixa competitividade e estagnação do desenvolvimento empresarial. As ações deliberadas e os controles organizacionais são entendidos como aspectos relevantes para o crescimento contínuo de uma organização. Porém, isso é pouco observado em empresas de pequeno porte. Essa reflexão se deriva da falta de publicações com foco em formação de estratégias em pequenas empresas em eventos como o ENANPAD e no 3Es, eventos que tem como foco a área da Administração (ROCHA et al, 2011).

No varejo o comportamento estratégico não pode ser diferente, para que ajam ações deliberadas e bons controles organizacionais a empresa precisa possuir sete passos bem definidos. O primeiro constitui da missão da empresa, o segundo da definição de metas e objetivos, o terceiro da avaliação interna e externa, além do quarto que o gestor deve selecionar o mercado onde competir, o quinto se constitui da diferenciação e posicionamento estratégico, bem como o sexto definido por estratégias e implementações tácitas e o ultimo passo que é o acompanhamento e a reavaliação do programa executado (PARENTE, 2000).

## 2.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Para se falar de comportamento estratégico é necessário citar os estudos de Miles e Snow (1978). Esses estudos abordam teorias que definem o comportamento estratégico das empresas de diferentes setores, seguimentos e portes, sendo cabível sua aplicação nas empresas varejistas de pequeno porte, estudadas na cidade de Praia Grande, SC. As definições

do comportamento estratégico das organizações criadas por Miles e Snow (1978) são defendidas e praticadas em estudos, por vários autores (ZAHRA, PEARCE II, 1990; GIMENEZ et al, 1999; ROSSETT, 2001; BRUNK, 2003; BARBOSA, TEIXEIRA, 2003; VASCONCELOS, GUEDES, CÂNDIDO, 2007; FAGUNDES, GIMENEZ, 2009; TEIXEIRA, ROSSETTO, CARVALHO, 2009; RIBEIRO, ROSSETTO, VERDINELLI, 2011), logo o comportamento estratégico desse estudo será evidenciado sobre a luz dos estudos de Miles e Snow (1978).

A estratégia aborda as atitudes de gerentes em consonância com as políticas e ações dos gestores, em relação à definição e implementação de estratégias. Esse conceito identifica uma estratégia pelas escolhas tomadas pelos gestores e a sua aplicação pelo gerente, ou seja, as pessoas envolvidas no direcionamento da empresa devem estar alinhadas com o objetivo principal do negócio, planejando e executando ações em conjunto para o desenvolvimento de uma empresa (MILES et al, 1978).

Miles et al (1978) elaboram três princípios básicos para fundamentar suas teorias. (i) o ambiente dá a forma e é formado pelas ações organizacionais; (ii) a estrutura e os processos organizacionais são formados através das escolhas estratégicas fornecidas pelos próprios gestores; (iii) a estratégia é condicionada pelos processos e estruturas da organização.

Sob esses princípios elaborou-se o ciclo adaptativo e os tipos estratégicos. O ciclo adaptativo é formado por três fases, conforme o tempo de existência da organização. (i) fase do problema empreendedor, quando o foco da organização está direcionado ao domínio de um produto ou mercado. (ii) fase do problema de engenharia, quando o foco da organização está direcionado para a escolha de sistemas técnicos. (iii) fase do problema administrativo, possuindo o foco nas estruturas e processos da organização. Toda via, a ordem do acontecimento do ciclo adaptativo pode sofrer variação conforme a organização, isso ocorre ao passo da teoria não ser estática, mas flexível em suas definições sob variações de contexto (MILES et al, 1978).

De acordo com Miles et al (1978) os tipos estratégicos são descritos como defensivo, prospector, analítico e reativo. Caracterizados conforme a seguir:

**Defensivo:** quando defende sua posição de mercado, possui baixos investimentos em tecnologia e inovação, compete com preço e qualidade em seu *mix* de produto, além de constantemente minimizar seus custos de produção ou logística. Sua administração é rigorosa e centralizada de modo a manter o controle dos custos e resultados. Esse controle advém de comparações de resultados de períodos anteriores. Essas organizações correm riscos em relação às mudanças do ambiente, pois são organizações com foco e pouco flexíveis.

**Prospector:** procura ser o inverso de uma empresa defensiva. Sua postura é agressiva na procura de novas oportunidades, possui alto investimento em pesquisa e desenvolvimento ou aquisição de novos mercados, além de dominar o mercado através da diferenciação ou baixo custo. Suas tecnologias são diversificadas e sua administração é descentralizada. A avaliação de seus resultados é deferida pelo *Market Share* ou pelo volume de vendas. Empresas prospectoras correm altos riscos, pois um lançamento não aceito no mercado gera prejuízos.

**Analítico:** é intermediária entre defensivo e prospector, pois pesquisa novos mercados, porém com a garantia de seus mercados atuais além de analisar suas concorrentes prospectoras. Possui tecnologias padronizadas e a diferenciação como vantagem competitiva. Seus riscos correspondem ao não alcance da eficiência e eficácia, sendo esses responsáveis pelo controle dos resultados.

**Reativo:** esse por sua vez, não exerce estratégias eficazes, pois é conduzido pelo ambiente, tornando-o pouco competitivo em relação às empresas defensivas e/ou analíticas. A empresa reativa se sucumbe perante a empresa prospectora, resultado de uma administração

centralizada e/ou por possuírem uma estratégia pouco condizente com sua estrutura ou ambiente.

Gimenez et al (1999) comprovou em seus estudos que a teoria de Miles e Snow (1978) pode ser replicada em empresas de pequeno porte. E que as empresas que adotaram estratégia defensiva, prospectora ou analítica, apresentaram crescimentos superiores nos fatores econômicos e empregatícios, que as empresas com estratégia reativa.

Para melhor visualizar a integração do ciclo adaptativo e as características dos tipos estratégicos, Gimenez et al (1999 apud CONANT, MOKWA, VARADARAJAN, 1990) produziram o quadro a seguir.

Quadro 1 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.

Compor- tamento do Ciclo Adaptati- vo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
<b>Problema Empreendedor e Soluções</b>	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
<b>Problema de Engenharia e Soluções</b>	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/expertise básico.	Tecnologias múltiplas/ avançadas na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis / fluidez
	Anteparos tecnológicos ( <i>buffers</i> )	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico / diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
<b>Problema Administrativo e Soluções</b>	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal e Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora / dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades / perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional /Autoridade de linha	Por produto e/ou mercados	Dominada por assessores / orientada por matriz	Autoridade formal rígida / desempenho operacional solto

	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado / volume de vendas	Métodos múltiplos / cálculos de riscos cuidadosos / contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes
--	----------	---	--	--	--

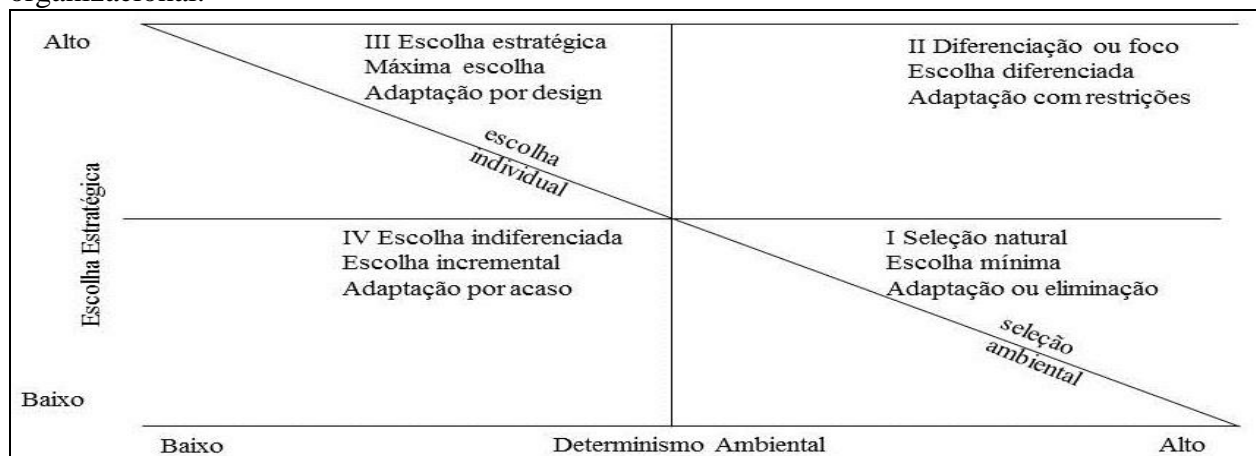
Fonte: Miles e Snow (1978), adaptado por Gimenez et al, (1999 apud Conant, Mokwa, Varadarajan, 1990).

O modelo de Miles e Snow (1978) sofreu algumas críticas voltadas para a generalidade dos tipos de estratégia e sua relação com o grau de desempenho. Apesar dos autores do modelo em questão atribuir um melhor desempenho às empresas que adotam uma estratégia de forma consistente, uma série de pesquisas desenvolvidas em diferentes indústrias apresentaram desempenhos diferentes para estratégias semelhantes (SLATER e NARVER, 1993). Uma possível solução para evitar tais discrepâncias é sugerida por Zahra e Pearce II (1990), na qual a relação entre os tipos estratégicos de Miles e Snow e o desempenho das empresas que os adotam deveria ser mediada por fatores como tamanho da empresa, atributos do ambiente e consistência entre a estratégia e processos organizacionais.

O ambiente organizacional sofre mutações constantemente. Dessa forma para conquistar mercado, os gestores devem adotar posturas mais proativas, nos processos de tomada de decisão estratégica, para garantir o sucesso e o diferencial de suas empresas. Porém, estudos realizados por Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007) a luz da teoria de Miles e Snow (1978), compilaram informações insatisfatórias a respeito das ações de gestores de empresas de pequeno e médio porte. A realidade evidenciada foi a de gestores reativos, com baixo interesse nas mudanças e em informações inerentes aos novos acontecimentos.

Estudos realizados para o segmento varejista do setor de materiais de construção identificaram que a maior parte das empresas, possuem estratégias defensivas. Portanto empresas com baixa flexibilização e sem foco no desenvolvimento de PeD. Entretanto, o alto número de empresas sem clareza em suas estratégias, foi evidenciado com certa atenção, pois essas se enquadram no tipo estratégico reativo, segundo teorias de Miles e Snow (RIBEIRO, ROSSETTO, VERDINELLI, 2011). Esses estudos reforçam a questão do quão representativo são as empresas de pequeno e médio porte com gerencias pouco estrategistas, não direcionando a estrutura e os processos da organização para um ideal desenvolvimento econômico. Dessa forma vincula-se o ambiente externo como um fator determinante para a escolha estratégica de empresas que possuem ações emergentes para resolver problemas remanescentes.

Sob essa perspectiva de escolhas estratégicas e determinismo ambiental, Hrebiniak e Joyce (1985) elaboraram quatro quadrantes que definem o posicionamento de cada organização em relação ao ambiente e as estratégias, conforme evidenciado na Figura 1. Figura 1 - Relação de escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional.



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985).



Com a visualização da Figura 1, percebe-se que o número de estratégias e o número de determinismos ambientais influenciam a organização de modo sistêmico. O número de escolha estratégica é determinado pela organização e o número de restrição ambiental é determinado pelo próprio ambiente que se inserem. Os quatro quadrantes representam: (i) seleção natural, escolha mínima, adaptação ou eliminação, por possuírem baixa escolha estratégica e alta restrição ambiental; (ii) diferenciação ou foco, escolha diferenciada, adaptação com restrições, por possuírem alta escolha estratégica e alto determinismo ambiental; (iii) escolha estratégica, máxima escolha, adaptação por *design*, por possuírem alta escolha estratégica e baixa restrição ambiental; (iv) escolha indiferenciada, escolha incremental e adaptação por acaso, por possuírem baixa restrição ambiental e baixa escolha estratégica (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Ao analisar esses quadrantes percebe-se que as escolhas estratégicas e o determinismo ambiental estão intimamente ligados, definindo a adaptação da organização. Essa adaptação pode sofrer mudanças de acordo com as forças e dependências entre organização e o ambiente, que por sua vez, um é causa e consequência do outro. A desenvoltura para escolhas estratégicas e o determinismo ambiental fornecem impulsos para questões de mudanças sistêmicas para ambos os fatores (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que no presente estudo pudesse ser avaliado o comportamento estratégico de gestores de empresas varejistas de micro e pequeno porte, foram necessárias as realizações de algumas ações para o conclusão dessa temática, bem como a utilização da teoria de Miles e Snow (1978) como forma de identificar os comportamentos dos gestores sob a luz teórica.

Os fins de investigação foram descritivos e os meios foram realizados por pesquisa de campo (GIL, 2002; DMITRUK, 2004). Dessa forma, foram entrevistados gestores de empresas varejistas optantes pelo Simples Nacional com participação na Camará dos Dirigentes Lojistas (CDL) da respectiva cidade.

Esse contexto foi realizado em uma cidade com mais de 95 anos de emancipação e com cerca de 7.267 habitantes. A cidade denominada de Praia Grande, mais conhecida como cidade dos Cânions, pertencente ao extremo sul catarinense, possui como atividade principal a agricultura e logo o comércio varejista com cerca de 90 lojas legalizadas (SEBRAE, 2010; IBGE, 2013; PREFEITURA MUNICIPAL DE PRAIA GRANDE, 2013).

Os comércios varejistas dos diferentes setores pesquisados foram categorizados em grupos setoriais. Denominados por lojas de departamentos (4), materiais de construção (2), postos de combustíveis (2), joalherias e óticas (2), informática e eletrônicos (2) e lojas de roupas (5), formalizando seis grupos distintos, num total de 17 empresas. Para se enquadrarem na pesquisa as empresas tiveram que ser registradas na prefeitura de Praia Grande – SC como varejistas, sendo optantes pelo Simples Nacional, participantes da CDL do próprio município e possuir no mínimo um telefone fixo e concorrente em mesmo grau de exigência. Desse modo 25 empresas se enquadravam na pesquisa, porém 8 preferiram não participar.

O roteiro da entrevista teve como base o questionário elaborado por Matos (2010) em sua dissertação: O impacto da competitividade sobre a gestão estratégica de micro e pequenas empresas: um estudo do setor varejista de supermercados em Salvador. O referido questionário foi escolhido pelo grau de sua complexidade e por ter esse autor como fonte de apoio a essa pesquisa. Contudo, o questionário sofreu algumas modificações a fim de aumentar o quadro do perfil das empresas e modificar questões direcionadas aos supermercados, a fim de envolver todos os segmentos varejistas pesquisados.

Logo, as informações foram extraídas através de dados primários, adquiridas por entrevistas em profundidade, semiestruturadas e autoadministradas, enfatizando os meios qualitativos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A entrevista ocorreu no período de janeiro a fevereiro de 2013, por virtude do tempo disponível dos gestores para a realização da mesma. Foram utilizados os dias e horários comerciais e um tempo médio de 40 minutos por seção. As entrevistas foram agendadas por ligações telefônicas e em suma o tempo entre o agendamento e a execução da entrevista foram de 7 dias.

Outro aspecto importante é a não utilização de algumas questões do questionário aplicado. Já que este artigo é um estudo de uma parte da monografia desenvolvida pelo próprio pesquisador, em sua formação acadêmica. Outra questão se deu pelos resultados das perguntas de múltipla escolha, que foram calculadas através de seu grau de importância com o programa SPSS. Assim obtendo as questões mais e menos importantes para os gestores.

#### 4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

Em suma, nessa seção serão apresentados os perfis de empresas varejistas de micro e pequeno porte, localizadas em Praia Grande – SC, além de evidenciar seus comportamentos estratégicos sob a luz de algumas correntes teóricas. Dar-se-ão ênfase nos estudos de Miles e Snow (1978) e Hrebiniak e Joyce (1985).

##### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

A descrição do perfil das empresas entrevistadas se dirige a um breve relato em relação ao setor, quantidade de funcionários, tempo de existência, espaço físico e tipo de gestão, a fim de proporcionar um maior conhecimento das características dos negócios em questão. Dessa forma são evidenciados na íntegra as informações de cada empresa entrevistada na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil das empresas entrevistadas.

<b>Grupos Setoriais</b>	<b>Empresas</b>	<b>Quant. Funcionário</b>	<b>Tempo/anos</b>	<b>Área/m<sup>2</sup></b>	<b>Tipo de Gestão</b>
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	0	1	51 a 100	Mista
	Empresa 2	7	8	101 a 200	Profissional
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	2	24	51 a 100	Familiar
	Empresa 2	1	15	51 a 100	Familiar
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	5	25	101 a 200	Familiar
	Empresa 2	8	26	Mais de 500	Mista
<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1	8	47	Mais de 500	Mista
	Empresa 2	8	44	401 a 500	Familiar
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	0	1	201 a 300	Familiar
	Empresa 2	5	6	101 a 200	Mista
	Empresa 3	5	9	Mais de 500	Profissional
	Empresa 4	10	20	Mais de 500	Mista
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	3	18	201 a 300	Familiar
	Empresa 2	3	4	51 a 100	Mista
	Empresa 3	1	6	101 a 200	Mista
	Empresa 4	6	12	301 a 400	Mista
	Empresa 5	2	5	101 a 200	Mista

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na Tabela 1 é evidenciado que as 17 empresas pesquisadas foram agrupadas em 6 grandes grupos setoriais. O agrupamento se deu pelo fato de que a pesquisa visou identificar características entre grupos. Logo se tem lojas de informática e eletrônicos, joalheria e ótica, materiais de construção, postos de combustíveis, lojas de departamentos e lojas de roupas como grupos setoriais. Essas empresas, mesmo sendo optantes pelo simples nacional, não possuem semelhanças entre características de empresas de mesmo grupo setorial, salvo o setor de combustíveis, que possuem um quadro de 8 funcionários, com um tempo de existência superior aos 40 anos e espaço físico superior a 400 m<sup>2</sup>, porém suas gestões se divergem em mista (empresa administrada por sócio gerente e gerente) e familiar (empresa administrada somente pelo sócio gerente).

Em uma análise geral, as empresas entre setores apresentam uma variação do quadro de funcionário de 0 a 10 e um tempo de existência de 1 a 47 anos, possuindo tamanhos físicos distintos. Porém, nem um abaixo de 50 m<sup>2</sup>, e com suas gestões variando entre familiar, profissional ou mista. Embora a gestão familiar fora praticada por mais de 35% dos entrevistados, a gestão mista ultrapassou os 50%.

Um fator a se considerar no número de contratações de funcionários são os grupos setoriais. Entretanto, há uma variação intrasetorial nas contratações, que se dá pelo tempo de existência e pelo tamanho do espaço físico, não diferenciando pelo tipo de gestão. Ou seja, quanto maior o espaço físico e o tempo de existência, maior será o quadro de funcionários por setor.

## 4.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Para identificar o comportamento estratégico das empresas pesquisadas, os fatores determinantes são os que acarretam maiores impactos sob suas gestões. Desse modo a Tabela 2 evidencia as ações dos concorrentes, situação de economia, medidas governamentais, relação com fornecedores, comprometimento e qualidade da equipe de funcionários, qualidade do atendimento e a qualidade dos produtos/serviços como fatores de interferência.

Tabela 2: Fatores que podem interferir no desempenho do negócio.

<b>Grupos Setoriais</b>	<b>Empresas</b>	<b>1º Fator</b>	<b>2º Fator</b>	<b>3º Fator</b>	<b>4º Fator</b>
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	Funcionário	Produto	Atendimento	Fornecedor
	Empresa 2	Atendimento	Funcionário	Produto	Concorrente
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	Funcionário	Produto	Atendimento	Fornecedor
	Empresa 2	Produto	Atendimento	Fornecedor	Economia
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	Atendimento	Produto	Fornecedor	Funcionário
	Empresa 2	Produto	Funcionário	Concorrente	Economia
<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1	Atendimento	Funcionário	Produto	Governo
	Empresa 2	Produto	Concorrente	Funcionário	Governo
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	Funcionário	Produto	Atendimento	Governo
	Empresa 2	Funcionário	Concorrente	Governo	Economia
	Empresa 3	Funcionário	Atendimento	Produto	Fornecedor
	Empresa 4	Atendimento	Funcionário	Produto	Economia
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	Produto	Atendimento	Funcionário	Fornecedor
	Empresa 2	Atendimento	Funcionário	Produto	Governo
	Empresa 3	Produto	Fornecedor	Funcionário	Atendimento
	Empresa 4	Atendimento	Funcionário	Produto	Economia
	Empresa 5	Funcionário	Atendimento	Concorrente	Produto

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De um modo geral a Tabela 2 apresenta, segundo calculo denominado por ordem de importância, os fatores de maior impacto. Assim sendo, i) o comprometimento e a qualidade da equipe de funcionários; ii) qualidade dos produtos/serviços; iii) qualidade do atendimento; iv) ações dos concorrentes. Segundo a pesquisa, a maior parte dos gestores pesquisados compreende essa ordem como sendo de priori.

Ao se questionar a periodicidade em que a empresa avalia as condições e as situações dos 4 fatores mais importantes para a empresa, tem-se as seguintes informações: i) 88% dos gestores avaliam periodicamente o comprometimento e a qualidade da equipe de funcionários; ii) 88% também avaliam periodicamente a qualidade do produto/serviços; iii) na qualidade do atendimento é avaliada periodicamente por 100% dos gestores; iv) somente 29% dos gestores avaliam periodicamente as ações de seus concorrentes.

A pergunta seguinte foi indagada com o intuito de saber quais os meios que os gestores utilizavam para reterem as informações inerentes aos 4 fatores considerados importantes ao seus negócios. Segundo calculo do grau de importância, obtiveram-se 4 meios mais utilizados pelos gestores, sendo eles em suma ordem: i) experiência própria; ii) meios de comunicação; iii) internet; iv) livros/revistas/publicações especializadas.

Um próximo fator importante para a compreensão do comportamento estratégico das empresas pesquisadas são suas visões futuras de acordo com seus faturamentos anteriores. Dessa forma a Tabela 3 relata os faturamentos do ano de 2012 em escalas, a fim de enquadrar as empresas pelos seus faturamentos.

Tabela 3: Faturamento bruto médio mensal dos últimos 12 meses em reais (x 1.000).

<b>Grupos Setoriais</b>	<b>Empresas</b>	<b>Até 100</b>	<b>De 101 a 200</b>	<b>De 201 a 300</b>	<b>Acima de 300</b>
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	X			
	Empresa 2	X			
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	X			
	Empresa 2	X			
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	X			
	Empresa 2	-	-	-	-
<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1			X	
	Empresa 2		X		
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	X			
	Empresa 2	X			
	Empresa 3	X			
	Empresa 4			X	
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	X			
	Empresa 2	X			
	Empresa 3	X			
	Empresa 4		X		
	Empresa 5	X			

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Em suma a Tabela 3 apresenta o segmento de combustíveis como o que mais fatura isso deve ser explicado pelo fator margem de contribuição, já que é o segmento que possui a menor margem, trazendo ganhos compatíveis em relação ao ambiente em que se insere. Perante o todo, a maior parte das organizações possuem faturamentos abaixo de R\$ 100.000,00/mês. Somente 4 empresas de 3 setores distintos possuem faturamentos superiores a média, sendo do setor de combustíveis, departamentos e roupas.

Ao questionar o faturamento do ano futuro, todos os gestores responderam que iriam crescer, porém no geral não saberiam o quanto pudera crescer. Os critérios para estabelecerem

o faturamento futuro geralmente baseados nos faturamentos anteriores. Uma empresa do setor de joalheria e ótica inclui a inflação, outra do setor de informática e eletrônicos, aposta em novas tendências. Uma loja de roupas e outra de departamentos realizam análise de mercado e projetam sob seu crescimento, outra loja de roupas aposta num novo espaço físico e outra loja de departamento procura conquistar novos clientes.

Quando questionado as ações realizadas para que pudessem alcançar esse crescimento no faturamento, as empresas no geral apostam em um melhor atendimento e maior publicidade e propaganda. Somente duas empresas, uma do setor de combustível e outra do setor de joalheria e ótica, procuram melhorar o espaço físico de suas empresas, uma loja de roupas procura aumentar seu *mix* de produtos e outra na visualização de outras lojas de roupas, uma loja de informática e eletrônicos define metas e processos e outra loja de joalheria e ótica procura fechar parcerias com seus fornecedores.

Um próximo fator que define o comportamento estratégico de organizações pesquisadas são as tomadas de decisão. Com isso a Tabela 4 define objetivamente quais os fatores que mais pesam na hora de tomar uma decisão. Seria manter o faturamento estável, controlar os custos, manter o nível da qualidade, alcançar as metas estabelecidas, atender as demandas dos clientes ou o crescimento e o desenvolvimento do negócio.

Tabela 4: Fatores considerados no momento da tomada de decisão.

<b>Grupos Setoriais</b>	<b>Empresas</b>	<b>1º Fator</b>	<b>2º Fator</b>	<b>3º Fator</b>	<b>4º Fator</b>
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	Metas	Clientes	Faturamento	Qualidade
	Empresa 2	Faturamento	Qualidade	Custos	Metas
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	Custos	Faturamento	Qualidade	Clientes
	Empresa 2	Faturamento	Qualidade	Custos	Metas
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	Qualidade	Custos	Metas	Clientes
	Empresa 2	Negócio	Clientes	Metas	Custos
<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1	Clientes	Custos	Metas	Qualidade
	Empresa 2	Clientes	Metas	Negócio	Faturamento
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	Negócio	Metas	Faturamento	Qualidade
	Empresa 2	Metas	Custos	Clientes	Qualidade
	Empresa 3	Negócio	Clientes	Metas	Qualidade
	Empresa 4	Negócio	Qualidade	Clientes	Metas
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	Faturamento	Qualidade	Clientes	Custos
	Empresa 2	Clientes	Custos	Qualidade	Negócio
	Empresa 3	Faturamento	Custos	Clientes	Qualidade
	Empresa 4	Clientes	Qualidade	Faturamento	Custos
	Empresa 5	Negócio	Metas	Custos	Clientes

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na Tabela 4 os fatores levados em consideração são de forma individual, critérios distintos. Porém, de forma geral, foram evidenciados 4 fatores cruciais para se tomar uma decisão. O calculo utilizado foi o de grau de importância e sua ordem se constituiu em: i) atender as demandas dos clientes; ii) manter o nível da qualidade; iii) alcançar as metas estabelecidas e; iv) controlar os custos. Os meios de adquirir informações para a tomada de decisão são: i) experiência própria; ii) meios de comunicação; iii) internet; iv) livros/revistas/publicações especializadas.

Outro fator que determina o comportamento estratégico das organizações entrevistadas são seus pontos fortes e seus pontos fracos, determinados pelos próprios gestores perante entrevista realizada. Dessa forma se evidencia na Tabela 5 quais são seus atrativos e quais são seus descontentamentos.

Tabela 5: Pontos fortes e pontos fracos.

Grupos Setoriais	Empresas	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	Produtos diferenciados	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 2	Atendimento de qualidade	Atendimento
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	Atendimento de qualidade	Inexistência de site
	Empresa 2	Produtos de qualidade	-
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	-	-
	Empresa 2	Produtos de qualidade	Baixo parcelamento
<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1	Atendimento de qualidade	Espaço físico antiquado
	Empresa 2	Atendimento personalizado	Atendimento
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	Produtos diferenciados	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 2	Prestação de serviços	Baixa propaganda e publicidade
	Empresa 3	Atendimento personalizado	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 4	Pós-venda de qualidade	Inexistência de site
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	Prestação de serviços	-
	Empresa 2	Produtos diferenciados	Espaço físico pequeno
	Empresa 3	Produtos diferenciados	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 4	Atendimento de qualidade	Baixo <i>mix</i> de produtos
	Empresa 5	Produtos diferenciados	Baixo <i>mix</i> de produtos

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Em uma análise intrasetor, perante Tabela 5, é revelado que cada organização possui um ponto forte distinto de seus concorrentes. O setor de informática e eletrônicos possui uma empresa com produtos diferenciados e outra com atendimento de qualidade, o setor de joalheria e ótica possui uma empresa com atendimento de qualidade e outra com produtos de qualidade, no setor de combustíveis se tem uma empresa com atendimento de qualidade e outra com atendimento personalizado. As lojas de departamentos possuem cada uma, produtos diferenciados, prestação de serviços, atendimento personalizado e pós-venda de qualidade. Já as lojas de roupas, uma possui prestação de serviços e outra atendimento de qualidade, as 3 empresas que oferecem produtos diferenciados não ofertam produtos semelhantes. Logo cada empresa conquistou seu espaço no mercado inserido.

Em relação aos pontos fracos, se torna perceptível o interesse dos gestores, em suma, aumentar a quantidade de produtos ofertados. Essa questão é encontrada no setor de informática e eletrônicos, lojas de departamentos e lojas de roupas. É conflitante visualizar duas empresas de setores distintos que colocaram o atendimento como pontos fortes e fracos, gerando uma dúvida. Porém, subentende-se que esses procuram sempre melhorar o atendimento.

Devidamente identificado os pontos fortes e fracos das organizações pesquisadas, se faz necessário saber o que os clientes buscam (aos olhares dos gestores) e o que as empresas procuram ofertar. Dessa forma a Tabela 6 procura evidenciar esses conflitos de interesses.

Tabela 6: Preferencia do cliente versos imagem que a empresa deseja passar.

Grupos Setoriais	Empresas	Preferencia do cliente	Imagem que a empresa deseja passar
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	Atendimento	Produto
	Empresa 2	Atendimento	Atendimento
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	Pagamento	Produto
	Empresa 2	Produto	Atendimento
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	Produto	Produto
	Empresa 2	Atendimento	Produto

<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1	Localização	Produto
	Empresa 2	Localização	Atendimento
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	Atendimento	Atendimento
	Empresa 2	Atendimento	Produto
	Empresa 3	Pagamento	Preço
	Empresa 4	Produto	Produto
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	Produto	Produto
	Empresa 2	Produto	Atendimento
	Empresa 3	Produto	Produto
	Empresa 4	Atendimento	Atendimento
	Empresa 5	Produto	Produto

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Ao visualizar a Tabela 6 se percebe que a preferencia dos clientes está nas variedades e qualidades de produtos e do melhor atendimento, ambas ditas por 6 empresas. Logo se percebe que as empresas, no geral, procuram passar uma imagem para seus clientes, como sendo empresas possuidoras de variedade e qualidade de produtos (10 empresas dos 6 setores) e logo em seguida aparecem as empresas que procuram passar a imagem de melhor atendimento (6 empresas de 5 setores).

Das empresas pesquisadas, somente 8 ofertam o que os clientes procuram. 5 ofertam qualidade e variedade nos produtos (matérias de construção 1, lojas de departamentos 1 e lojas de roupas 3) e 3 ofertam atendimento (informática e eletrônicos 1, lojas de departamentos 1 e lojas de roupas 1).

Os últimos fatores a serem evidenciados, porém não menos importantes são destacados por ações e reações das empresas, bem como suas características principais e suas estratégias de mercado. Assim, começa-se identificando as ações das empresas perante o surgimento de um novo produto no setor, conforme Tabela 7.

Tabela 7: Ações das empresas conforme lançamentos de produtos no setor.

<b>Grupos Setoriais</b>	<b>Empresas</b>	1) Rapidamente se reorganiza e adota o novo produto/serviço antes dos concorrentes.
		2) Espera primeiro os concorrentes adotarem para ter certeza que gera resultados positivos.
		3) Nada faz com a nova situação evidenciada.
		4) A própria empresa cria produtos/serviços diferenciados, antecipando-se ao setor.
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	Alternativa 1
	Empresa 2	Alternativa 1
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	Alternativa 4
	Empresa 2	Alternativa 1
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	Alternativa 2
	Empresa 2	Alternativa 3
<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1	Alternativa 1
	Empresa 2	Alternativa 1
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	Alternativa 4
	Empresa 2	Alternativa 4
	Empresa 3	Alternativa 3
	Empresa 4	Alternativa 1
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	Alternativa 1
	Empresa 2	Alternativa 2
	Empresa 3	Alternativa 3

Empresa 4	Alternativa 1
Empresa 5	Alternativa 3

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Analisando a Tabela 7, torna-se perceptível que 11 empresas de 5 setores preferem adquirir produtos/serviços antes de seus concorrentes, tornando somente o setor de materiais de construção vulnerável a essa alternativa, pois uma loja espera primeiro a reação do concorrente, porém o concorrente nada o faz perante essa situação. Outras 2 empresas do setor de roupas e 1 do setor de departamentos preferem nada fazer com a nova situação evidenciada. Outra empresa do setor de roupas prefere primeiro esperar a reação do concorrente e somente depois verificar se é vantajoso ou não a aquisição.

Evidenciada as ações das empresas pesquisadas torna-se inerente identificar as reações dessas perante uma ação da concorrência. Desse modo, a Tabela 8 defini quais medidas são tomadas ao ver a concorrência praticando promoções ou preços inferiores.

Tabela 8: Reação da empresa ao ver o concorrente praticando promoções ou preços inferiores.

<b>Grupos Setoriais</b>	<b>Empresas</b>	1) Rapidamente se reorganiza e adota o nível de preço dos concorrentes.
		2) Espera primeiro a reação dos clientes para saber se as vendas serão afetadas.
		3) Nada faz com a nova situação evidenciada.
		4) Só segue a concorrência se o impacto de sua ação sobre as vendas justificar uma mudança sobre o que já havia definido anteriormente.
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	Alternativa 3
	Empresa 2	Alternativa 4
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	Alternativa 3
	Empresa 2	Alternativa 3
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	Alternativa 2
	Empresa 2	Alternativa 3
<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1	Alternativa 2
	Empresa 2	Alternativa 4
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	Alternativa 2
	Empresa 2	Alternativa 3
	Empresa 3	Alternativa 3
	Empresa 4	Alternativa 2
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	Alternativa 3
	Empresa 2	Alternativa 2
	Empresa 3	Alternativa 2
	Empresa 4	Alternativa 3
	Empresa 5	Alternativa 3

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Na Tabela 8 é evidenciado que 100% das empresas entrevistadas não tomam nem uma medida rápida e eficaz para conter as práticas de promoções e/ou preços inferiores praticados por seus concorrentes. No entanto 6 empresas de 4 setores observam as reações de seus clientes para possivelmente tomarem qualquer decisão e 2 empresas só vão seguir a concorrência se perceber que as vendas planejadas não estarão sendo executadas.

A questão a seguir fez a seguinte abordagem aos gestores entrevistados, qual a estratégia de mercado da empresa e como ela é implementada? Desse modo a Tabela 9 evidencia as respostas de modo genérico, a fim de identificar as posturas estratégicas adotadas conscientemente pelos gestores.



Tabela 9: Estratégia de mercado adotado pelas empresas.

<b>Grupos Setoriais</b>	<b>Empresas</b>	<b>Estratégia de mercado das empresas</b>
<b>Informática e Eletrônicos</b>	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado + projeção financeira
<b>Joalheria e Ótica</b>	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado
<b>Materiais de Construção</b>	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado + projeção financeira
<b>Postos de Combustíveis</b>	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado
<b>Lojas de Departamentos</b>	Empresa 1	Acompanha mercado
	Empresa 2	Acompanha mercado + projeção financeira
	Empresa 3	Acompanha mercado
	Empresa 4	Acompanha mercado
<b>Lojas de Roupas</b>	Empresa 1	Acompanha mercado + projeção financeira
	Empresa 2	Acompanha mercado
	Empresa 3	Acompanha mercado
	Empresa 4	Acompanha mercado
	Empresa 5	Acompanha mercado + projeção financeira

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De acordo com a Tabela 9, 100% das empresas entrevistadas acompanham o mercado para tomar qualquer tipo de decisão. No entanto, 5 empresas dos setores de informática e eletrônicos, materiais de construção, lojas de departamentos e lojas de roupas (2), afirmaram utilizar projeções financeiras através de metas programadas de curto e médio prazo e fazendo seus acompanhamentos periódicos, a fim de visualizar e comparar o planejado do realizado.

## 5. ANÁLISE DE DADOS

A estabilidade e a baixa competitividade das pequenas e médias empresas são decorrentes, muitas vezes, de proprietários na gerência. A problemática advém do alto número de atividades resolvidas por esses profissionais, ao passo de produzir ações corriqueiras e resolver problemas de pouca urgência no âmbito empresarial. Essas atividades emergentes, quando realizadas pelos dirigentes da organização, consomem tempo e recursos que deveriam estar tratando de assuntos estratégicos e/ou buscando novos conhecimentos que resultassem em maior competitividade no setor pelo fato da busca pela excelência da gestão estratégica organizacional (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Esse contexto é perceptível ao fazer uma análise na Tabela 1, denominada de perfil das empresas entrevistadas. Onde 88% das empresas entrevistadas possuem gestão não profissional, ou seja, 9 empresas possuem o gestor como gerente e 6 empresas possuem o gestor como gerente geral e não como diretor.

Além de saber como delegar atividades, um gestor precisa entender que, uma organização compete com base em seu conhecimento e mantém sua competitividade através de sua habilidade de aprender. A estratégia organizacional compreende os processos internos e externos maximizando os recursos da instituição e as competências de seus gestores e colaboradores (BARROSO; DIDIO 2009).

A habilidade de aprender não é percebida pelos gestores no geral. Isso ocorre pela utilização primordial da chamada experiência própria, inibindo a oxigenação intelectual dos gestores. Essa evidência é oriunda da Tabela 2, que em sua análise relata os meios utilizados pelos gestores como base de informação para a tomada de decisão. Porém, sabe-se que a

constante busca pela formação traz ao gestor o conhecimento contínuo e inovador, inerentes ao crescimento organizacional (LIMA; SOUZA NETO 2009).

Segundo Miles et al (1978) a estratégia é causada pelas pessoas envolvidas no direcionamento da empresa que devem estar alinhadas com o objetivo principal do negócio, planejando e executando ações em conjunto para o desenvolvimento da mesma.

Na Tabela 5, correspondente aos pontos fortes e fracos das empresas, observa-se que em relação aos pontos fortes, as empresas competem dentro de seus setores, por estratégias distintas. Ou seja, enquanto uma empresa procura possuir o melhor atendimento a outra personaliza seu atendimento ou foca em produtos de qualidade, fazendo com que cada empresa conquiste seu espaço no determinado ambiente. Essas empresas, em geral, possuem estratégias ocultas, resultado de uma cultura emergencial, assim, seus gestores acabam não as identificando como estratégias. Porém, ao visualizar a Tabela 6, torna-se perceptível que 8 das 17 empresas pesquisadas possuem consonância entre as escolhas de seus clientes com as imagens que desejam passar para eles, fortificando seus aspectos estratégicos.

Pelo fato de que as estratégias ocultas não sejam suficientes para definir seus comportamentos estratégicos, questionou-se a esses gestores qual a estratégia de mercado adotado por suas empresas. De acordo com a Tabela 9, logo se teve a seguinte informação, todos acompanham o mercado, porém 5 empresas incluem objetivos financeiros a serem alcançados. Dessa forma como todas as empresas afirmaram acompanhar o mercado, se enquadrariam de acordo com as teorias de Miles et al (1978) como empresas reativas. Entretanto, ao verificar que 5 empresas planejam seus objetivos, possuem baixos investimentos em tecnologia e inovação, competem por qualidade em seu *mix* de produto, procurando minimizar seus custos e utilizam resultados anteriores como controle de resultados futuros, se definem como empresas defensoras. Perante a falta de qualquer tipo de planejamento as 12 empresas seguintes, conforme Tabela 9, se enquadram como empresas reativas.

E como evidência de outras pesquisas, estudos realizados por Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007) a luz da teoria de Miles e Snow (1978), compilaram informações insatisfatórias a respeito das ações de gestores de empresas de pequeno e médio porte. A realidade evidenciada foi a de gestores reativos, com baixo interesse nas mudanças e em informações inerentes aos novos acontecimentos.

Embora existam empresas com pouco tempo de existência, a baixa competitividade de mercado as posicionaram na 3ª fase do ciclo adaptativo de Miles et al (1978) juntamente com as empresas que possuem maior tempo de existência. O problema administrativo é a fase em que as empresas possuem maior foco em suas estruturas e processos, procurando maximizar seus resultados.

De acordo com o 1º princípio da teoria de Miles et al (1978) onde o ambiente da a forma e é formado pelas ações organizacionais, percebe-se que as empresas em questão se enquadram no 4º quadrante da teoria de Hrebiniak e Joyce (1985). Esse quadrante corresponde a escolha indiferenciada, escolha incremental e adaptação por acaso, por possuírem baixa restrição ambiental e baixa escolha estratégica. Sendo que a baixa restrição ambiental foi evidenciada pela baixa competitividade intrasetorial e a baixa escolha estratégica foi verificada pela preferencia das empresas pesquisadas em acompanhar o mercado, utilizando um maior número de ações emergentes que deliberadas.

## 6. CONCLUSÃO

O estudo realizado na cidade de Praia Grande – SC teve como macro objetivo, identificar o comportamento estratégico de micro e pequenas empresas varejistas. Dessa forma a pesquisa abordou das empresas suas características, seus comportamentos gerenciais,

suas escolhas, os fatores que interferem no negócio, suas projeções, seus pontos fortes e pontos fracos, bem como suas ações e reações além de questionar suas estratégias de mercado.

O concluso desse estudo foi as evidencia de comportamento estratégico pouco organizado, porém existente nas empresas pesquisadas. A baixa percepção dos gestores para com suas estratégias empresariais os denomina como estrategistas ocultos. Dessa forma, os enquadram em sua maioria, como empresas reativas perante a utilização de estratégias de baixa eficiência conforme os tipos estratégicos de Miles et al (1987). Das 17 empresas pesquisadas somente 5 possuíram evidências estratégicas perceptíveis pelos próprios gestores. Seus comportamentos os levaram ao enquadramento de empresas defensoras, como aquelas que defendem sua fatia de mercado, reduzindo custos e ofertando produtos de maior qualidade.

Com as empresas pesquisadas possuindo baixa escolha estratégica e baixa competitividade, elas se encontram segundo Miles et al (1978), em um determinismo ambiental baixo. Logo, sob a teoria de Hrebiniak e Joyce (1985), essas empresas se enquadram no 4º quadrante, onde a escolha é indiferenciada e incremental e sua adaptação é por acaso.

No entanto, a percepção de estratégias em algumas empresas, não hás colocam como empresas dominadoras de mercado ou de faturamentos superiores aos seus concorrentes conforme estudos de Gimenez et al (1999). Contudo, o estudo reforça a teoria de Zahra e Pearce II (1990), que na qual a relação entre os tipos estratégicos de Miles e Snow e o desempenho das empresas que os adotam deveria ser mediada por fatores como tamanho da empresa, atributos do ambiente e consistência entre a estratégia e processos organizacionais.

Contudo, o nível da pesquisa torna-se interessante pelos conhecimentos adquiridos de empresas de micro e pequeno porte do ramo varejista. Esses conhecimentos trazem informações uteis para se entender o porquê suas decisões são centralizadas e suas competições tão reduzidas. Dessa forma, entender o comportamento estratégico de micro e pequenas empresas varejistas de outros mercados, trará concluso tão significativo quanto este.

## 7. REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n3art3.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BARROSO, Antônio Carlos de Oliveira; DIDIO, Robert Joseph. **Uma reflexão sobre estratégia, competitividade e conhecimento**. Prodam Tecnologia, n. , p.1-19, jun. 2009. Disponível em: <[http://www.prodam.sp.gov.br/revista/pdfs/Art02\\_02.pdf](http://www.prodam.sp.gov.br/revista/pdfs/Art02_02.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BRUNK, Steve E. From theory to practice: Applying Miles and Snow's ideas to understand and improve firm performance. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 105-108, 2003. Disponível em: <<http://amp.aom.org/content/17/4/105.short>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

DE VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa; GUEDES, Isabela Assis; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas-ISSN 1984-2430**, n. 2, p. Pag. 123, 2007.

DMITRUK, Hilda B. **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6. ed. rev., ampl. e atual Chapecó, SC: Argos, 2004. 214 p.

FAGUNDES, Fabio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas. In: ANPAD, 33., 2009, .. São Paulo: ., 2009. p. 1 - 15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=10676](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10676)>. Acesso em: 06 dez. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIMENEZ, Fernando AP et al. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. Revista de administração contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a04.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, p. 336-349, 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392666?uid=2&uid=4&sid=21102477528157>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

IBGE (Brasil). **Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?uf=sc>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

LIMA, Edmilson; SOUZA NETO, Bezamat de. **Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. E&g - Revista Econômica e Gestão**, Belo Horizonte, v. 9, n. 20, p.73-88, 23 abr. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewFile/725/858>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MATOS, Marcos Vinicius Bonfim Garcia. **O impacto da competitividade sobre a gestão estratégica de micro e pequenas empresas: um estudo do setor varejista de supermercados em Salvador**. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unifacs, Salvador, 2010.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, p. 546-562, 1978. Disponível em: <[http://www.jstor.org/sici?sici=0363-7425\(197807\)29:3A3%3C546%3AOSSAP%3E2.0.CO%3B2-3](http://www.jstor.org/sici?sici=0363-7425(197807)29:3A3%3C546%3AOSSAP%3E2.0.CO%3B2-3)>. Acesso em: 26 jun. 2013.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PRAIA GRANDE (Santa Catarina). **Relação de Econômicos em atividade**. Praia Grande, 2012. 19 p.

RAIMUNDO, Omar Raimundo de Paula Teixeira et al. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis–SC. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 2, p. 157-174, 2009.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa ea visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

ROCHA, Daniela Torres da et al. **PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E SOCIOMÉTRICO**. Campo Limpo Paulista: Revista da Micro e Pequena Empresa, 2011. 102-119 p. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/164/131>>. Acesso em: 30 set. 2013.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil–setor de edificações. **Anais do II Encontro Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann; HENRIQSON, Éder. Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Porte Empresarial como Antecedentes das Dimensões da Performance. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Rio de Janeiro. .. : ., 2004. v. 28, p. 1 - 15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=4815](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=4815)>. Acesso em: 06 dez. 2013.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas**: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE**, v. 47, n. 4, p.59-73, 20 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em números**: Praia Grande. Florianópolis, 2010. 110 p. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Praia-Grande.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. **European journal of marketing**, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.

ZAHRA, Shaker A.; PEARCE, John A. Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.